

## Spazi e luoghi di lavoro: nuovi paradigmi per la valutazione delle performance

► di **Andrea Ciaramella**

*Professore Associato, Dipartimento di Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano*

Tradizionalmente nella cultura architettonica italiana la progettazione degli edifici per uffici ha privilegiato l'esterno rispetto all'interno: si pensi a due realtà "iconiche", a Milano, come il grattacielo Pirelli e la torre Velasca. Meglio va con la nuova ondata di grattacieli, che stanno cambiando soprattutto lo skyline della capitale lombarda. Ma sono progettati da società di architettura straniere le cui competenze attendono di prender piede anche da noi.

### Presentazione

*La disciplina dell'architettura degli interni non ha certo vita facile nelle nostre Università. Perché troppo facilmente, nella sua tradizione risalente al Movimento Moderno, è assimilata alla progettazione architettonica tout-court. Quando però è in gioco la progettazione non degli spazi abitativi ma di quelli lavorativi il grado di scientificità di questa disciplina fa un improvviso salto di qualità. Non si tratta più di applicare il noto "intuitus personae" (difficilmente definibile sia nel modo in cui si manifesta che nel modo in cui lo si valuta) ma di perseguire un approccio ben diversamente metodologico e con basi in un certo senso scientifiche. Questo perché nella migliore prestazione degli spazi per uffici sono in gioco interessi produttivi: si potrebbe quasi affermare che il funzionamento di questi spazi è un fattore della produzione, non meno importante del lavoro, in quanto tale, o del capitale (senza scomodare la terra, in questo caso un po' desueta). L'articolo passa in rassegna diversi metodi di valutazione della bontà (prima ovviamente che della quantità) di questo fattore: prerequisiti per impostare correttamente una progettazione che soddisfi al contempo le esigenze dei singoli utenti e quelle delle organizzazioni (imprenditoriali) alle quali fanno capo.*

Aldo Norsa, Professore Ordinario,  
Dipartimento di Architettura, Costruzione,  
Conservazione, Università Iuav di Venezia

### Introduzione

Gli edifici per uffici sono il risultato di un compromesso tra i bisogni effettivi di un'organizzazione e le caratteristiche funzionali degli spazi. Il successo di questo compromesso dipende dalla corretta considerazione in cui si tengono entrambe le istanze: le relazioni tra le attività e le persone e l'ambiente confinato <sup>(1)</sup>.

Mentre il modo di lavorare varia notevolmente a seconda dell'organizzazione e dei settori di attività, è innegabile che gli aspetti spaziali che devono essere considerati per creare ambienti ottimali sono sempre gli stessi, a prescindere da differenze originate da diverse culture d'impresa e dall'impostazione del lavoro d'ufficio <sup>(2)</sup>.

Nel bilancio annuale di società terziarie ciò che più incide economicamente sono, nell'ordine: il costo del personale, le spese di affitto, acquisto e gestione dei fabbricati; quindi è importante porre l'attenzione già in fase progettuale all'effettiva necessità di spazio e al possibile contenimento dei costi che ne consegue. Il rispetto dell'immagine dell'azienda o dell'organizzazione non equivale necessariamente alla ricerca di soluzioni particolarmente sofisticate: in realtà, il vero obiettivo deve essere quello di adottare soluzioni coerenti con lo sviluppo aziendale e le diverse esigenze commerciali, supportando adeguatamente l'attività delle persone.

In questa chiave di lettura i fattori che contribuiscono a definire l'immagine di uno spazio per il lavoro sono



diversi: la quantità di spazio destinata a ogni persona, il tipo di attrezzature e di spazi ricreative e culturali offerte ai dipendenti, la loro effettiva rispondenza alle esigenze degli utenti, i colori e le finiture dell'edificio e degli arredi, gli standard qualitativi delle pulizie e della manutenzione, unitamente ad altri aspetti di tipo ambientale. Il concetto di "immagine dell'azienda" è dunque un insieme di elementi non sempre e solo legati ad aspetti estetici, ma a fattori che riguardano aspetti commerciali, sociali, comportamentali. Il progetto assume un ruolo nuovo, che lo porta a "leggere" le relazioni tra questi fattori e a tradurle in soluzioni.

Nella società dell'informazione e della conoscenza la rapidità degli eventi e le mutevoli condizioni dell'economia obbligano le imprese a studiare sistemi che aiutino e accompagnino i cambiamenti.

La parola d'ordine sembra dunque essere "flessibilità".

Questo significa valutare, in fase progettuale, alcuni elementi tecnici quali: la posizione dei corpi scala; l'effettiva rispondenza della profondità di piano; il dimensionamento dell'impianto di condizionamento; la conformazione spaziale della struttura, ovvero l'esistenza di una modularità o di elementi verticali di sostegno proprio nel mezzo del piano; la tecnologia costruttiva e la possibilità di modificare la struttura; la semplicità dei percorsi; la percentuale di angoli morti o ambiti in cui lo spazio è sottoutilizzato; la possibilità di suddividere lo spazio secondo una maglia modulare.

Tutti questi aspetti, oltre a definire le caratteristiche dell'edificio e dello spazio, disegnano la sua flessibi-

lità, ovvero la capacità di adattarsi a situazioni nuove che si possono verificare nel tempo <sup>(3)</sup>.

Tuttavia questo approccio tecnico non è sufficiente. I luoghi sono vissuti dalle persone e la relazione tra spazio, benessere, produttività, non può prescindere da aspetti qualitativi che devono essere opportunamente indagati.

#### **Qualità dei luoghi lavoro e produttività: strategie corporate e trasformazioni sociali**

La relazione tra l'ambiente, più specificamente l'ambiente di lavoro, e il comportamento delle persone appartiene alla tradizione scientifica della psicologia sociale e ambientale, ma in tempi recenti ha indotto a ulteriori approfondimenti e indagini: le imposizioni legislative in tema di sicurezza, la crescente consapevolezza e conoscenza da parte dei lavoratori in tema di comfort ambientale, la crescente ricerca della produttività da parte delle imprese. A questo si aggiunge l'approccio organizzato del *facility management* che porta all'applicazione dei sistemi di misura oggettivi alla *performance* degli edifici (*benchmarking*).

Questi elementi inducono a un approfondimento della ricerca nella relazione individuo-ambiente-comportamento che va al di là delle proprietà fisiche del luogo (densità di occupazione, affollamento, luminosità, temperatura, rumore) ma abbraccia ambiti psicologici e comportamentali. Il tema diventa dunque complesso perché include concetti fisici e psicologici che le attuali necessità gestionali inducono a misurare in maniera omogenea.

Diverse ricerche svolte sia negli Stati Uniti, dove spesso sono centinaia le persone che condividono l'ambiente di lavoro, sia in Gran Bretagna, dove i temi legati alla misurazione della *performance* degli edifici hanno una tradizione e un approfondimento significativi, hanno messo in luce la necessità di incrociare gli indicatori di prestazione degli edifici con dati dal carattere "percettivo" e "sensoriale", determinando un nuovo paradigma per la definizione e la valutazione degli edifici.

L'ipotesi di base è che nell'ambito di un'indagine di *benchmarking* la percezione dell'ambiente potrebbe essere più significativa della realtà e che la stessa percezione da parte degli occupanti sia più rilevante e significativa del giudizio di osservatori esterni.

Nel momento in cui molti aspetti di un'organizzazione vengono analizzati, per pianificare una nuova loca-

lizzazione, per studiare le caratteristiche di una nuova sede, recenti ricerche portano a valutare la possibilità di misurare in maniera differente e più completa le *performance* degli *asset* immobiliari. Sono molte e diverse le aree disciplinari che interessano questo nuovo approccio: architettura, sociologia, psicologia, economia immobiliare, *space planning*. Aree ed ambiti di attività specialistici, difficilmente omogeneizzabili e valutabili con parametri analoghi.

Infatti poche indagini e ricerche hanno affrontato questo tema in maniera integrata e complessiva.

David Flaming e John Storr, della Università di Nottingham <sup>(4)</sup>, hanno approfondito questa linea di ricerca innovativa, cominciando a valutare la percezione e il giudizio degli studenti delle residenze universitarie, nel 1999.

Nella letteratura tematica sono molte le indicazioni e gli spunti che valutano e sottolineano l'impatto dell'ambiente sulla produttività delle persone o sulla possibilità di raggiungere determinati obiettivi aziendali; il rapporto tra lo spazio e l'attività che vi si svolge può essere giudicato neutro, cioè senza nessuna determinante influenza in termini comportamentali o amplificarne gli effetti.

L'esperienza dei Paesi di area anglosassone ha dimostrato che negli ultimi 20 anni, sia nel settore pubblico che nel settore privato, le organizzazioni hanno dedicato particolare attenzione al patrimonio immobiliare come uno degli *asset* determinanti, se gestiti con efficienza, al raggiungimento dei risultati aziendali attesi.

Ma la definizione della prestazione funzionale degli edifici non è stata approfondita come quella economico-finanziaria che porta a stabilire in maniera inequivocabile gli obiettivi di redditività dell'investimento immobiliare. A questo si deve aggiungere la considerazione che, quando l'analisi funzionale degli edifici viene effettivamente approfondita e misurata, gli indicatori sono scelti dai *facility* e *property manager*; raramente gli utenti degli immobili vengono coinvolti in maniera sistematica e secondo un approccio metodologico organizzato, proprio perché l'ottica è prevalentemente quella dell'investimento.

In realtà sono molti gli spunti interessanti di un approccio che potremmo definire psicologico-comportamentale: è possibile svincolare le diverse variabili progettuali relative a un edificio dall'attività che vi si deve svolgere? Oppure, le scelte progettuali posso-

no avere influenza sulla performance funzionale ed economico-finanziaria del bene? È possibile misurare la prestazione complessiva dell'edificio valutando la percezione che ne hanno gli occupanti?

L'approccio di Fleming e Storr è stato quello di sviluppare un metodo che può essere utile a una ri-analisi delle *performance* degli edifici; in particolare vengono determinati parametri e indicatori attraverso una indagine sul campo e il giudizio degli utenti; atteggiamento questo poco diffuso tra i *facility* e *property manager* che privilegiano indagini di *benchmarking* più concentrate su aspetti utili all'individuazione delle *performance* finanziarie degli *asset* immobiliari.

Il nuovo atteggiamento proposto è caratterizzato dalla convinzione che il giudizio degli utenti debba essere considerato un fattore di successo.

La letteratura scientifica ha affrontato in maniera approfondita il tema della psicologia ambientale e dell'influenza dell'ambiente sul comportamento delle persone. La stessa definizione di ambiente non appare univoca ma corrispondente alle differenti interpretazioni e aree di approfondimento: l'ambiente fisico, sociale, geopolitico. Se prevale la definizione di "ambiente" come di un "contesto psico-sociale", allora molte delle interpretazioni e degli approfondimenti possono valere anche per il settore immobiliare.

Nell'ambito immobiliare questa chiave di lettura comporta l'omogeneizzazione dei dati legati alla percezione dell'ambiente degli utenti e la loro correlazione con i parametri propri della misura delle performance tecnico-finanziarie.

## Un nuovo concetto di *performance* negli edifici per il lavoro

L'aspetto "perceptivo" è stato introdotto da J.B. Varcoe <sup>(5)</sup>, secondo il quale i tre criteri di valutazione delle attività di *facility management* (qualità, costi, tempi di realizzazione/produzione) debbono essere integrati con la percezione/giudizio che gli occupanti hanno dell'ambiente in cui vivono, influenzando complessivamente i parametri in grado di fornire indicazioni relative alla prestazione immobiliare o degli edifici presi in considerazione.

Negli utili 15-20 anni infatti gli elementi che contribuiscono a determinare la *performance* degli edifici, in particolare gli edifici a uso diretto generalmente parte di patrimoni immobiliari strumentali, riflettono la crescita di complessità del mondo immobiliare

e richiedono una revisione critica dei criteri tradizionali e un approccio più scientifico e organizzato. Recentemente gli elementi che influenzano più significativamente la relazione spazio-impresa sono: l'accorciamento dei cicli economici, la crescita esponenziale dell'*information technology* e l'incremento della competitività; in un contesto in cui il valore degli *asset* delle imprese risiede per il 30% nelle proprietà immobiliari <sup>(6)</sup>. Questo ha obbligato le imprese a rivedere le politiche societarie e i processi produttivi in relazione al proprio patrimonio. In estrema sintesi questo è il quadro nel quale il *facility management* si è sviluppato e ad oggi si può dire che nella maggior parte dei casi la riduzione e razionalizzazione dei costi è l'obiettivo prioritario. Anche per questo la "misurabilità" è una caratteristica fondamentale nell'analisi delle *performance* immobiliari.

Tradizionalmente il termine di "*building performance*" è associato ad aspetti quali il controllo del comfort acustico e termico, della sicurezza antincendio, della qualità dell'aria e altri elementi simili. La tendenza più recente <sup>(7)</sup> invece concepisce il *facility management* come un'interfaccia tra l'ambiente fisico e i suoi occupanti; in verità questo punto di vista, che attribuisce la stessa importanza a elementi oggettivi (p. es. i tempi di ripristino in caso di guasti o i costi al mq per i diversi servizi) e a elementi derivanti da analisi di *customer satisfaction* e/o di percezione del comfort da parte degli utenti, ha visto alcuni approfondimenti in termini di ricerca solo nel mondo anglosassone e negli ultimi 3-4 anni.

Anche il rapporto tra produttività e ambiente di lavoro è un aspetto importante della recente frontiera della ricerca; alcuni studi hanno rilevato la relazione tra utenti e caratteristiche fisiche degli edifici. Leaman e Bordass <sup>(8)</sup> hanno analizzato quelle che definiscono "variabili killer" considerando fattori come il livello di responsabilità, le dimensioni dell'edificio e il mix dei gruppi di lavoro.

Secondo l'analisi il 15% dell'incremento o calo della produttività è legato a una delle variabili individuate. Le conclusioni dell'analisi sono classificate in termini di specifiche dell'edificio ideale, tradotte in indicazioni di carattere dimensionale.

Questo approccio porta a considerare la performance di un edificio come possibilità/capacità di incrementare la produttività attraverso la realizzazione di un insieme di elementi che realizzano un ambiente vicino a quell'ideale che emerge dalle interviste e dal coin-



volgimento dell'utenza.

#### Una esperienza negli USA: il metodo di indagine e i risultati

Il metodo prevede lo svolgimento dell'analisi in due distinte fasi: in un primo momento i ricercatori incontrano gli occupanti e determinano con loro quali siano le componenti e variabili significative per l'edificio preso in analisi; in una seconda fase viene sottoposto un questionario a tutti gli occupanti, finalizzato a rilevare il livello di condivisione delle componenti individuate.

La ricerca è stata svolta nella sede centrale di un'importante azienda internazionale; l'edificio, costruito nel 1968 (Skidmore, Owings and Merrill) e caratterizzato da spazi per ufficio di tipo *open-space*, ha una estensione recente realizzata da Degw. L'edificio, catalogato come immobile di interesse storico-architettonico, è stato rifinito internamente nel rispetto dei





più recenti standard per gli spazi di lavoro. Attualmente l'edificio ospita 1.800 persone. Per l'indagine si sono costituiti quattro gruppi di lavoro. Ai partecipanti è stato chiesto di compilare una lista costituita da "fattori fisici o ambientali che possono avere influenze positive o negative nel proprio lavoro". La lista è poi stata discussa con gli altri gruppi per la condivisione dei fattori. Alla fine sono state individuate 36 variabili, condivise dai partecipanti ai gruppi di lavoro; la valutazione dell'influenza delle variabili e della soddisfazione dell'utenza rispetto alle *performance* è stata rilevata mediante questionario sottoposto ai 1.800 occupanti l'edificio mediante intranet aziendale. Le risposte sono state 741, pari al 41% del totale. Per ognuno dei parametri di *performance* definito dai gruppi di lavoro è stato chiesto di esprimere l'importanza attribuita e la personale soddisfazione, su scala parametrica da 1 (basso) a 5 (alto).

Questo metodo consente di registrare la percezione dell'ambiente da parte degli occupanti, non solo chiedendo loro di esprimere su scala parametrica (da 1 a 5) l'importanza di ogni variabile individuata, ma soprattutto costruendo la griglia delle variabili che devono essere monitorate; in questo modo ogni utente contribuisce a definire gli elementi/variabili considerati determinanti ai fini della qualità dell'ambiente e quindi del proprio lavoro.

L'analisi si completa incrociando il livello di importanza attribuita all'elemento/variabile individuata e il livello di soddisfazione attuale. Naturalmente questo aiuta i ricercatori ad approfondire l'indagine e a ipotizzare dei correttivi soprattutto laddove la forbice (tra importanza attribuita e soddisfazione) aumenta.

A fianco di alcune variabili fisiche e legate alle caratteristiche dell'edificio o del posto di lavoro, emergono alcuni aspetti che afferiscono all'area organizzativa dell'azienda, alle caratteristiche ed efficacia della comunicazione interna, alla possibilità di partecipare con consapevolezza agli obiettivi aziendali. Aspetti fisici, progettuali e tradizionalmente tipici dell'ergonomia, dello *space planning* e della tecnologia, contribuiscono al successo di un'impresa nella stessa misura della consapevolezza degli obiettivi aziendali e della possibilità di scambiare esperienze e informazioni con i colleghi. In altre parole emerge il vero fattore di successo nella società del terzo millennio: la conoscenza.

## Spazi aperti e problemi di *privacy*

La risposta alle esigenze di flessibilità e razionalità nell'utilizzo degli spazi, ha portato alla diffusione di soluzioni *open space*, orientate alla condivisione e alla collaborazione.

Infatti, per diversi motivi, la collaborazione tra gli individui è diventata il principale motore di progresso e innovazione.

Secondo alcune recenti ricerche <sup>(9)</sup> paradossalmente buona parte delle soluzioni avviate per favorire la collaborazione tra persone non hanno portato grandi benefici.

In tutto il mondo un eccesso di interazione e l'assenza di *privacy* pagano un pesante tributo a creatività, produttività, coinvolgimento e benessere dei lavoratori.

La mancanza di *privacy* è uno dei più frequenti motivi di insoddisfazione delle persone, anche a seguito del sempre più diffuso ricorso all'*open space* per l'organizzazione dello spazio. Un recente studio di Steelca-

Variabili individuate	Valore su scala parametrica (da 1 a 5)
Impatto/qualità dell'ingresso	3.06
Localizzazione all'interno dell'edificio	3.11
Possibilità di controllare personalmente la temperatura	3.31
Rumore/disturbo nel proprio ufficio	3.31
Privacy	3.32
Ristorazione	3.35
Spazi esterni	3.38
Densità di occupazione	3.44
Livello estetico degli interni e dell'arredamento	3.52
Disturbo derivante dalla circolazione delle persone	3.52
Visibilità interna	3.52
Sensazione di uguaglianza	3.55
Possibilità di conservare oggetti personali	3.57
Spazi dedicati al relax	3.57
Disturbo derivante dai telefoni cellulari	3.61
Variazione del livello di rumorosità	3.63
Spazio di lavoro personale e non condiviso	3.70
Scambio di informazioni via Intranet	3.71
Aree di incontro informale	3.76
Servizi di supporto in generale	3.77
Uffici chiusi silenziosi	3.79
Servizi di supporto alle riunioni ufficiali	3.81
Vicinanza alle finestre	3.82
Presenza di rumore generalizzato	3.82
Disponibilità di ampio spazio sulla scrivania	3.84
Atmosfera informale e rilassante	3.91
Possibilità di vedere all'esterno	3.96
Percezione dei raggi solari	3.98
Regolazione della temperatura	4.08
Quantità della luce artificiale	4.16
Comprensione degli obiettivi aziendali	4.19
Senso di sicurezza personale	4.19
Accesso alle stampanti	4.23
Accesso/relazione con i colleghi	4.26
Disponibilità di illuminazione naturale	4.27
Ergonomia del posto di lavoro	4.33

Tabella 1 – La figura riproduce le 36 variabili definite dai gruppi di lavoro e la graduatoria realizzata dall'analisi svolta. Alcune voci non sono strettamente riconducibili a parametri fisici o ergonomici, ma riguardano l'area della conoscenza e dell'informazione.

se condotto dalla società di ricerca globale IPSOS su più di 10.500 lavoratori in Europa, Nord America e Asia, conferma la *privacy* sul posto di lavoro è un problema in tutto il mondo.

Una ricerca recente a cura di Gallup <sup>(10)</sup>, ha messo in evidenza la relazione tra livello di coinvolgimento delle persone e soddisfazione per il posto di lavoro. Negli Stati Uniti, quelli che passano fino al 20 per cento del loro tempo lavorando in remoto, risultano i più impegnati e coinvolti di tutti i lavoratori intervistati. Questo dato indica che probabilmente questi lavoratori sono in grado di bilanciare in maniera equilibrata l'interazione con i colleghi in ufficio e la *privacy* per alcuni lavori individuali. Tuttavia molte aziende ritengono che consentire il lavoro da casa, soprattutto se saltuario e in relazione a specifiche esigenze di *privacy*, può determinare un indebolimento della cultura aziendale che ispira i lavoratori e li tiene collegati agli obiettivi dell'organizzazione.

Una condizione che influenza significativamente il coinvolgimento e l'impegno dei lavoratori e, di conseguenza, il livello di soddisfazione per il posto di lavoro è rappresentata dalla mancanza di scelta nell'utilizzo dello spazio a disposizione. Su questo tema il dibattito negli Stati Uniti è molto acceso.

Secondo Susan Cain, autrice del libro *"Quiet. Il potere degli introversi in un mondo che non sa smettere di parlare"*, un vero *best seller* negli Stati Uniti, molte persone danno il meglio di sé quando sono sole; nonostante questo, il lavoro di squadra oggi vince su tutto. Tuttavia alcuni sociologi sostengono che le conseguenze non sono sempre solo positive: il risultato può essere un fenomeno psicologico che è stato definito come *"groupthink"*, una naturale inclinazione a seguire il pensiero degli altri, piuttosto che rischiare di isolarsi e sostenere un punto di vista diverso dalla maggioranza.

La strada da seguire, secondo Susan Cain, è "perfezionare le modalità di collaborazione"; invece di organizzare lo spazio solo in *open space*, Susan Cain sollecita le organizzazioni a "creare spazi in cui le persone sono libere di circolare in un caleidoscopio di interazioni," e quindi avere la possibilità di utilizzare spazi privati quando vogliono concentrarsi o semplicemente stare da soli.

David Rock, un consulente di azienda e autore di *"Your Brain at Work"* <sup>(11)</sup>, sottolinea le ultime scoperte dalle neuroscienze. La maggior parte dei lavoratori – sostiene – sono affetti da "un'epidemia di strafare" a causa della quantità di informazioni che è necessario affrontare ogni giorno e un aumento significativo dei motivi di distrazione. La scienza ha dimostrato che la corteccia prefrontale umana, dove si svolgono la mag-

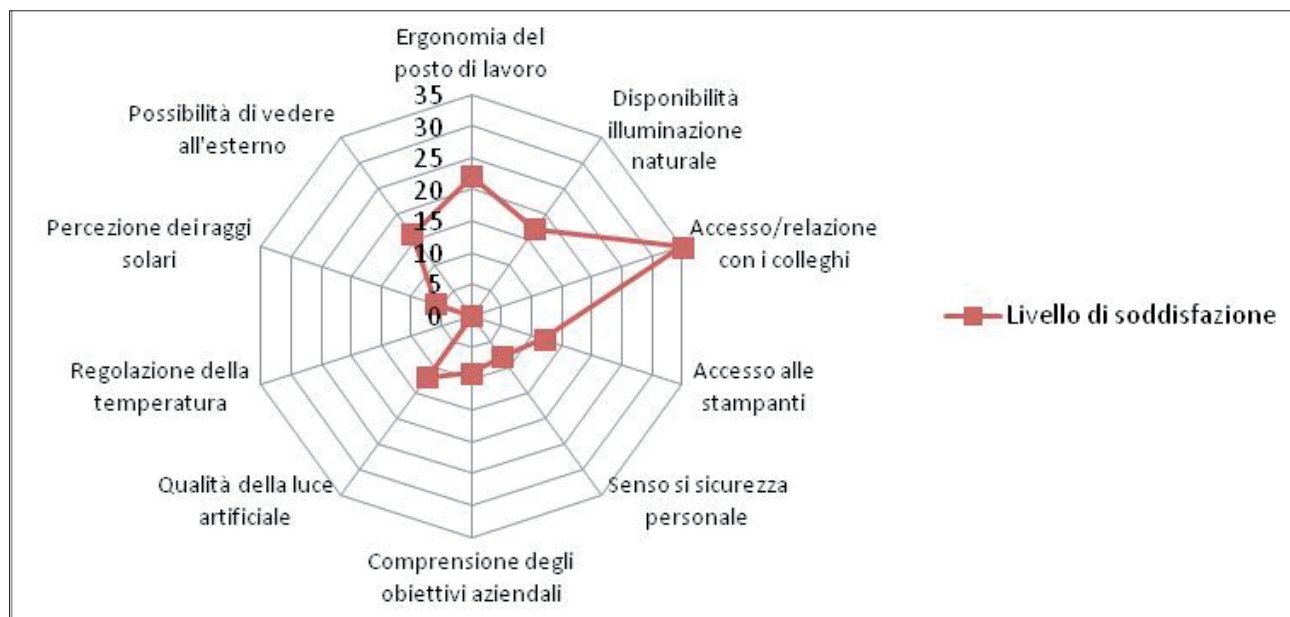


Figura 1 – Il grafico rappresenta i primi dieci elementi, espressi in ordine di importanza, individuati dall'analisi svolta e il relativo livello di soddisfazione.

gior parte dei processi di lavoro incentrati sulla conoscenza, è piccola, affamata di energia e molto facilmente distratta. Secondo Rock la convinzione che le persone di successo siano sempre più *multitasking* è un pio desiderio; l'uomo può occuparsi con grande attenzione e concentrazione solo di un problema. Quando cerca di prestare attenzione a qualsiasi attività, dipendente dalla memoria, indipendentemente dal numero di sollecitazioni, è facilmente distratto e finisce per non fare bene nessuna delle azioni intraprese. Per questo svolgere efficacemente il proprio lavoro negli ambienti aperti e condivisi è più difficile.

Una ricerca dell'Università della California ha rilevato come i momenti di distrazione nella giornata lavorativa-tipo siano molto frequenti (1 ogni 3 minuti); queste interruzioni di attenzione portano un effetto negativo perché tornare all'attività precedente con lo stesso livello di attenzione richiede oltre 20 minuti.

Una recente ricerca della Business School di Harvard, condotta dal prof. Ethan Bernstein su un campione di oltre 400 studenti a cui è stato sottoposto un caso da risolvere, ha portato alla conclusione che i risultati dei soggetti che si sono "isolati" per la soluzione del caso sono stati del 17,5% superiori a quelli dei team. Secondo questo esperimento, cercare soluzioni individualmente è meglio.

Gli studi relativi al problema della *privacy* nei primi

anni '80 erano principalmente orientati a esplorare caratteristiche spaziali; fin dai primi anni '90, la letteratura indica quattro ambiti di indagine che inquadrano la *privacy* in una cornice fisica: acustica, visiva, territoriale e informativa. In altre parole, la *privacy* in qualsiasi ambiente è influenzata da ciò che si sente, ciò che si vede, in che modo sono definiti i confini fisici o che tipo di informazioni circolano.

Ma oggi buona parte dell'attività è caratterizzata da uno stato permanente di connessione con altri, in maniera non solo fisica.

Ciò che emerge dalle ricerche più recenti è che l'esigenza di momenti e spazi privati al lavoro non ha confini ed è presente in tutto il mondo, dalla Cina agli Stati Uniti, sia pure con motivazioni e obiettivi differenti. Nei Paesi occidentali il problema principale è gestire i motivi di distrazione, mentre in Cina la priorità è assicurare la protezione dei propri dati personali; questo diventa impegnativo soprattutto quando la densità delle postazioni di lavoro è elevata e non ci sono molte possibilità per rispondere con il giusto livello di riservatezza a una telefonata o trattare una e-mail personale.

La società di consulenza Louis Harris e Associates, Inc. dal 1978 svolge una ricerca dedicata agli atteggiamenti dei lavoratori in grandi edifici, inclusi studi e società di ingegneria e progettazione; i risulta-

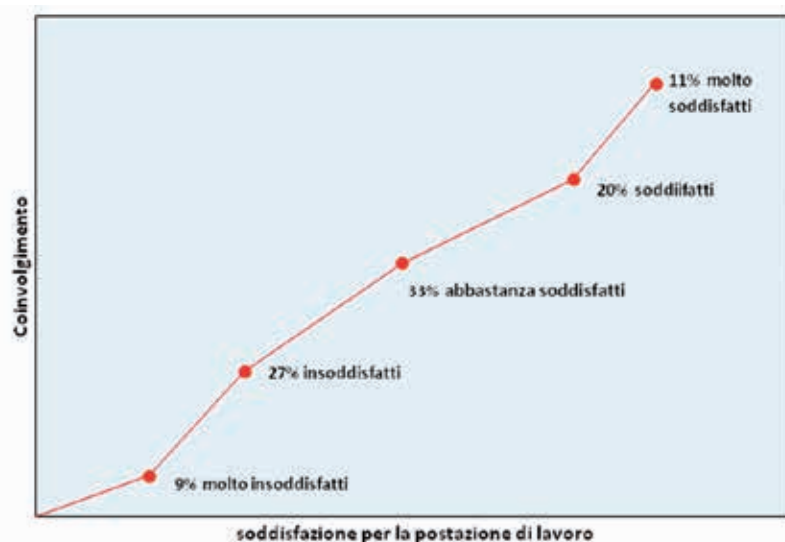


Figura 2 – Le persone più coinvolte e impegnate sono quelle che manifestano il maggior livello di soddisfazione per la postazione di lavoro e l'organizzazione dello spazio (Fonte: Gallup, *State of the global workplace – Employee engagement insight for business leaders worldwide*, 2013).

ti dimostrano che le considerazioni relative alla *privacy* sono molto importanti per gli impiegati e sono, in generale, gli aspetti verso i quali la maggioranza si mostra meno soddisfatta. Dopo una fase storica nella quale prevaleva l'interesse verso modalità di organizzazione del lavoro che favorissero collaborazione e interazione tra individui, nel 1991 la ricerca ha cominciato a rilevare un'inversione di tendenza relativamente al livello di soddisfazione sul tema della *privacy*. Il valore della collaborazione in effetti si è diffuso a partire dai primi anni '90, in particolare nel Nord Europa, determinando una rapida crescita delle soluzioni di uffici in "*open space*", con la progressiva eliminazione delle gerarchie.

Oggi circa il 70 per cento delle superfici negli Stati Uniti vedono prevalere soluzioni in *open space*<sup>(12)</sup>. Nel corso del tempo alla crescita di queste ha corrisposto una riduzione delle superfici occupate dalle aziende; negli anni '70 lo spazio attribuito (mq/dipendente) era di 46 mq; nel 2012 16.

Le previsioni per il 2017 inducono a ritenere che si scenderà sotto i 9 mq/dipendente.

Anche se la tecnologia oggi favorisce il lavoro "mobile" la maggior parte delle persone svolge la sua attività in ufficio e il giusto bilanciamento tra condivisione, collaborazione, razionalizzazione degli spazi occupati e *privacy* è diventata una priorità.

Anche se ci sono differenze di tipo culturale in relazione al concetto di *privacy* e alle modalità con le quali è possibile realizzarla le esperienze condotte di-

mostrano che alcuni protocolli sono facilmente adattabili a prassi e comportamenti legati alle diverse culture. Questo significa che la riservatezza che ogni persona cerca dipende dalla personalità, dallo stato d'animo in un certo momento e dal compito assegnato.

#### Note

<sup>(1)</sup> Su questo tema si veda A. CIARAMELLA, S. BELLINTANI, *Spazio ufficio. Programmare, progettare e gestire l'ufficio contemporaneo*, Maggioli, 2015.

<sup>(2)</sup> A. MARMOT, J. ELEY, *Office space planning. Designing for tomorrow's workplace*, New York, 2000.

<sup>(3)</sup> A. MARMOT, J. ELEY, op.cit..

<sup>(4)</sup> David Flaming e John Storr sono docenti della Nottingham Trent University e afferiscono al Dipartimento di Real Estate Management. Da tempo hanno attivato questa linea di ricerca che definiscono "Behavioral Real Estate".

<sup>(5)</sup> J.B. VARCOE, *Facilities performance: achieving value for money through performance measurement and benchmarking*, Property Management 11, pp. 301-307.

<sup>(6)</sup> J.B. VARCOE, *The Property influence*, Facilities 12, pp.18-23.

<sup>(7)</sup> Si vedano, tra gli altri, i contributi di A. LEAMAN e W. BORDASS in "*Building design, complexity and manageability*, Facility 11 (9) pp. 16-27.

<sup>(8)</sup> "*Productivity in buildings: the killer variables*" Workplace Comfort Forum, Central Hall, Westminster, 1997.

<sup>(9)</sup> STEELCASE, *The privacy crisis*, n.68.

<sup>(10)</sup> GALLUP, *State of the global workplace – Employee engagement insight for business leaders worldwide*, 2013. Il coinvolgimento delle persone viene definito come "investimento emotivo e focalizzazione quotidiana sulla creazione di valore per le organizzazioni di appartenenza".

<sup>(11)</sup> D. ROCK, *Your brain at work*, HarperCollins, 2009, New York.

<sup>(12)</sup> IFMA, Usa.